

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский университет дружбы народов»**

Экономический факультет  
Кафедра национальной экономики

*Рекомендовано МССН/МО*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

38.04.01 «ЭКОНОМИКА»

**Направленность программы (профиль)**

«КОРПОРАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ»

**Квалификация (степень) выпускника: магистр**

*Рассмотрен и утвержден на  
заседании кафедры 24.05.2021 г.,  
протокол № 9*

**Москва  
2021**

## 1. Цели и задачи дисциплины:

*Цель дисциплины* – изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с сопротивлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений. В настоящее время управление организацией фактически представляет собой непрерывный процесс управления изменениями. В связи с этим освоение отечественного и зарубежного опыта и теоретических подходов к управлению изменениями является одной из актуальных задач при обучении студентов.

Знание стратегий и методов управления изменениями, причин и факторов сопротивления организационным изменениям, понимание значимости и владение инструментами управления изменениями является одним из условий вывода менеджерами отечественных компаний на необходимый уровень конкурентоспособности не только на российском, но и на мировых рынках.

*Задачи дисциплины:*

- знать основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, модели управления изменениями, причины сопротивления изменениям;
- уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность, преодолевать локальное сопротивление изменениям;

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам по выбору части блока **Б.1. - В.ДВ.01** учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

**Таблица № 1 - Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций**

| № п/п | Шифр и наименование компетенции   | Предшествующие дисциплины                                     | Последующие дисциплины (группы дисциплин)  |
|-------|---|---|--|
| 1     | УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.           | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Правоведение, Международные экономические отношения, Принципы создания корпоративных порталов, Пространственный анализ в экономике, Профессиональная этика, Искусство человеческого взаимодействия, Правовые информационные системы, Стратегическое планирование, Основы риторики и коммуникаций, Организационные основы бизнеса, Спортивное предпринимательство, Инновационное предпринимательство, Преддипломная практика, ГИА |
| 2     | УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Математический анализ, Линейная алгебра, Теория вероятностей и математическая статистика, Методы оптимальных решений, Макроэкономика I, Макроэкономика II, Эконометрика, Статистика, Бухгалтерский учёт, Анализ хозяйственной деятельности, Мировая экономика, Международные экономические отношения, Менеджмент, Маркетинг,   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | имеющихся ресурсов и ограничений.  |   | Финансы, Деньги, кредиты, банки, Экономическая география, Экономическая информатика, Информационные системы в экономике, Стратегическое планирование, Теория отраслевых рынков, Основы оценки стоимости бизнеса, Организационные основы бизнеса, Регулирование и функционирование ОЭЗ, Преддипломная практика, ГИА  |
| 3 | УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Макроэкономика I, Макроэкономика II, Анализ хозяйственной деятельности, Мировая экономика, Международные отношения, Менеджмент, Маркетинг, Экономика труда, Налоги и налогообложение, Бизнес-планирование, Экономика и обеспечение конкурентоспособности на предприятии, Предпринимательский климат регионов РФ, Производственная практика, Преддипломная практика, ГИА   |
| 4 | ПКО-1. Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собирать необходимые данные.   | Введение в специальность, Микроэкономика I, Микроэкономика II | Методы оптимальных решений, Маркетинг, Основы риторики и коммуникаций, Экономическая информатика, Экономика недвижимости, Логистика, Иностранный язык, Геоэкономические проблемы РФ, Геоинформационные системы, Моделирование бизнес-процессов, Принципы создания корпоративных порталов, Пространственный анализ в экономике, Профессиональная этика, Искусство человеческого взаимодействия, Правовые информационные системы, Теория отраслевых рынков, Преддипломная практика, ГИА |

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- УК-1. Способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.
- ПК-6. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
- ПК-8. Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;
- ПК-12. Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;
- ПК-15. Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;



## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

|   |   |
|---|---|
| Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации    | Тема 1. Организация как система, ее свойства  |
|   | Тема 2. Принципы организации  |
|   | Тема 3. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации             |
| Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений       | Тема 4. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений                        |
|   | Тема 5. Методы анализа деятельности компании: выявление необходимостей и причин организационных изменений |
|   | Тема 6. Стратегии организационных изменений   |
|   | Тема 7. Модели организационных изменений  |
| Раздел 3. Изменения систем управления организаций                     | Тема 8. Эволюции организационных структур   |
|   | Тема 9. Анализ организационных структур   |
|   | Тема 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании              |
|   | Тема 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур                                  |
|   | Тема 12. Методы построения эффективных организационных структур   |
| Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | Тема 13. Причины сопротивления изменениям   |
|   | Тема 14. Методы преодоления сопротивления   |
| Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях                   | Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство                                |
|   | Тема 16. Эффективность работы команды   |

### Содержание разделов и тем дисциплины

|  |   |
|--|---|
| Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации | <p><i>Тема 1. Организация как система, ее свойства</i><br/> Понятие организации. Понятие системы. Организация как система управления. Признаки системы. Техническая система. Биологическая система. Социальная система. Классификация систем: открытые-закрытые, искусственные-естественные, детерминированные-стохастические, мягкие-жесткие. Основные свойства систем. Подходы при анализе и синтезе организационных образований: системный подход; комплексный подход; функциональный подход; аспектный подход; исторический подход.</p> |
|  | <p><i>Тема 2. Принципы организации</i><br/> Принцип обратной связи. Принцип развития. Принцип конкурентности. Принцип дополнительности. Принцип соответствия (целей и ресурсов; распорядительства и подчинения; эффективности производства). Принцип</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления. Принцип прямоточности. Принцип ритмичности и синхронизации.</p> <p>Принципы статического состояния организации. Принцип приоритета цели. Принцип приоритета функции над структурой. Принцип приоритета субъекта управления над объектом.</p> <p>Принципы динамического состояния организации. Принцип приоритета персонала. Принцип приоритета структуры над функциями. Принцип приоритета объекта управления над субъектом.</p> <hr/> <p><i>Тема 3. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации</i></p> <p>Теория жизненных циклов организаций. Модель ЖЦО И. Адизеса. Модель ЖЦО Д. Гелбрэйт. Модель ЖЦО Е. Фламхольтца. Модель ЖЦО Н. Черчилл и В. Льюис. Модель ЖЦО Л. Грейнера. Модель ЖЦО Р. Казаньян. Модель ЖЦО Д. Миллер и Р. Фризен. Модель ЖЦО Р. Куинн и К. Камерона. Модель ЖЦО Б. Скотта и Р. Брюса. Модель ЖЦО К. Смита, Т. Митчелла и С. Саммера. Модель ЖЦО Г. Липитта и У. Шмидта. Модель ЖЦО В. Торберта. Модель ЖЦО Э. Шейна.</p> <p>Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации и их применимость.</p> |
| <p>Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений</p> | <p><i>Тема 4. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений</i></p> <p>Понятие организационных изменений. Изменения в области технологии. Изменения в товарах и услугах. Изменения в стратегии и структуре организации. Изменения в культуре.</p> <p>Уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру: изменение проектов, программы изменений, организации.</p> <p>Виды организационных изменений по И. Шумпетеру.</p> <p>Организационные изменения запланированные и незапланированные. Организационные изменения разовые или многоступенчатые. Характер организационных изменений: неизменяемое функционирование, полная перестройка организации.</p> <hr/> <p><i>Тема 5. Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений</i></p> <p>Диагностика необходимости организационных изменений.</p> <p>Факторы внешней среды. Факторы внутренней среды.</p> <p>PEST-анализ. Управленческий анализ.</p> <p>Многофакторный системный анализ. SNW-подход к анализу внутренней среды компании. Сценарное</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>моделирование при проведении стратегического анализа. GAP –анализ. PIMS – анализ. SNW-анализ. Метод анализа LOTS.</p> <p><i>Тема 6. Стратегии организационных изменений</i><br/>Стратегия организационных изменений.<br/>Управление стратегией и управление изменениями. Стратегии управления организационными изменениями Г. Минцберга и Дж. Уотерса (Продуманная стратегия. Предпринимательская стратегия. Стратегия, основанная на идеологии. Зонтичная стратегия. Процессная стратегия. Несвязанная стратегия. Стратегия, основанная на консенсусе. Навязанная стратегия). Стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу (Директивная стратегия. Стратегия, основанная на переговорах. Нормативная стратегия. Аналитическая стратегия. Стратегия, ориентированная на действия).</p> <p><i>Тема 7. Модели организационных изменений</i><br/>Модель преобразований бизнеса К. Левина. Модель Л. Грейнера. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Стадии процесса изменений Дж. Коттера. Кривая изменений Дж. Дак. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Модель «переходного периода». Модель «постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.</p> |
| <p>Раздел 3. Изменения систем управления организаций</p> | <p><i>Тема 8. Эволюции организационных структур</i><br/>Анализ эволюции организационных структур. Классификация организационных структур управления (Неформальные организации. Формальные организации. Механистические организационные структуры (иерархические, бюрократические, классические, традиционные). Органические организационные структуры (адаптивные, гибкие)).</p> <p><i>Тема 9. Анализ организационных структур</i><br/>Модель организационной структуры. Сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Метод организационного анализа «Интроспект». Метод анализа «снизу вверх». SWOT-анализ. Дерево целей.</p> <p><i>Тема 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании</i><br/>Понятие реструктуризации. Реструктуризация производства. Реструктуризация активов предприятия. Финансовая реструктуризация. Реорганизация. Виды реорганизации предприятий</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>(Слияние, Присоединение, Поглощение, Разделение, Выделение, Преобразование). Этапы проведения реструктуризации системы управления.</p> <p><i>Тема 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур</i><br/>Критерии эффективности организационной структуры (Динамика нормы прибыли. Ускорение технического развития производства. Способность быстро реагировать на изменение спроса. Рост производительности труда. Способность системы производственного контроля ориентировать производство на полное использование имеющихся ресурсов).</p> <p>Основные принципы создания эффективных организационных структур. Этапы проектирования организационных структур. Норма управляемости.</p> <p><i>Тема 12. Методы построения эффективных организационных структур</i><br/>Метод аналогий. Экспертно-аналитический метод. Метод структуризации целей. Метод организационного моделирования.</p> |
| <p>Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления</p> | <p><i>Тема 13. Причины сопротивления изменениям</i><br/>Понятие сопротивление. Основными причинами сопротивления изменениям по М. Армстронга. Личные барьеры. Организационные барьеры. Причины негативного отношения к изменениям и методы преодоления негативности по Стюарту Хеллеру. Рациональный тип негативного отношения. Личный тип негативного отношения. Эмоциональный тип негативного отношения.</p> <p><i>Тема 14. Методы преодоления сопротивления изменениям</i><br/>Восемь факторов преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру.</p>   |
| <p>Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях</p>                   | <p><i>Тема 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство</i><br/>Понятие команды в организации. Сходство и различие команды и группы. Команда стратегического управления. Основные принципы создания эффективных организационных структур. Критерии продуктивной группы. Принципы построения эффективной управленческой команды (Принцип основополагающих ценностей. Принцип гармонии. Принцип доверия. Принцип равноправия. Принцип адаптивности. Принцип дополнительности). Лидер команды организационных изменений.</p> <p><i>Тема 16. Эффективность работы команды</i><br/>Эффективность команды. Факторы эффективной работы команды (Удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды.</p>  |



|  |   |
|--|---|
|  | Успешное взаимодействие в команде. Решение поставленных перед командой задач). Критерии эффективности работы команды. |
|--|---|

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

### Разделы дисциплин и виды занятий (очная форма обучения)

| № п/п | Наименование раздела дисциплины                                       | Лекц. | Практ. зан. | Лаб. зан. | Семина | СРС | Всего час. |
|-------|---|-------|-------------|-----------|--------|-----|------------|
| 1.    | Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации    | 4     |             |           | 4      | 14  | 22         |
| 2.    | Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений       | 6     |             |           | 6      | 18  | 30         |
| 3.    | Раздел 3. Изменения систем управления организаций                     | 4     |             |           | 4      | 18  | 26         |
| 4.    | Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | 2     |             |           | 2      | 14  | 18         |
| 5.    | Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях                   | 2     |             |           | 2      | 8   | 12         |
|       | Итого   | 18    |             |           | 18     | 72  | 108        |

### 6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен

### 7. Практические занятия (семинары)

#### Практические занятия (семинары) (очная форма обучения)

| № п/п | № раздела дисциплины   | Тематика практических занятий (семинаров)  | Трудоемкость (час.) |
|-------|--|--|---------------------|
| 1.    | Раздел 1. Основные тенденции и закономерности развития организации | Семинар 1. Организация как система, ее свойства  | 1                   |
|       |  | Семинар 2. Принципы организации  | 1                   |
|       |  | Семинар 3. Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации           | 2                   |
| 2.    | Раздел 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений    | Семинар 4. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений                      | 1                   |
|       |  | Семинар 5. Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений | 1                   |
|       |  | Семинар 6. Стратегии организационных изменений   | 2                   |
|       |  | Семинар 7. Модели организационных изменений  | 2                   |
| 3.    | Раздел 3. Изменения систем управления организаций                  | Семинар 8. Эволюции организационных структур   | 0,5                 |
|       |  | Семинар 9. Анализ организационных структур   | 0,5                 |
|       |  | Семинар 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании            | 2                   |
|       |  | Семинар 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур                                | 0,5                 |

|    |   |   |     |
|----|---|---|-----|
|    |   | Семинар 12. Методы построения эффективных организационных структур            | 0,5 |
| 4. | Раздел 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | Семинар 13. Причины сопротивления изменениям                                  | 1   |
|    |   | Семинар 14. Методы преодоления сопротивления                                  | 1   |
| 5. | Раздел 5. Роль команды в организационных изменениях                   | Семинар 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство | 1   |
|    |   | Семинар 16. Эффективность работы команды                                      | 1   |

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);

- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной напольный).

| № ауд. | Наименование      | Наименование   |
|--------|-------------------|--|
| 101    | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт. |
| 323    | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.                          |
| 325    | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.                          |
| 103    | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.                          |
| 109    | Учебная аудитория | Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.                          |

### 9. Информационное обеспечение дисциплины

- а) программное обеспечение  
Microsoft Office, Mentor
- б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы
1. Сайт библиотеки РУДН – Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН
  2. Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
  3. LexisNexis. – Режим доступа: <http://www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/>
  4. Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: [www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)
  5. Вестник РУДН – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
  6. Columbia International Affairs Online (CIAO) – Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>
  7. Универсальные базы данных East View. – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
  8. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. eLibrary.ru – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
  9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». Grebennikon. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
  10. Международный портал электронных газет общественно-политической тематики. Library PressDisplay – Режим доступа: <http://library.pressdisplay.com>

11. Справочники - отраслевые и страноведческие БД. Polpred.com. – Режим доступа: <http://www.polpred.com/>
12. On-line доступ к журналам. Информационная база данных по всем отраслям науки и электронная доставка документов. SwetsWise. – Режим доступа: <https://www.swetswise.com>
13. Журналы University of Chicago Press Journals: American Journal of Education, Comparative Education Review. – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet>
14. Книги издательства «Альпина Паблишерз». Актуальная деловая литература. – Режим доступа: [http://www.alpinabook.ru/books/online\\_biblioteka.php](http://www.alpinabook.ru/books/online_biblioteka.php)
15. Электронная библиотека литературы по истории России ВІВІОРНІКА – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
16. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>
17. Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru)

#### **10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

- а) основная литература
  1. Саратовцев Ю.И. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 409 с. - (Серия: Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-03111-9
  2. Зуб А.Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 284 с. - (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-00490-8
- б) дополнительная литература:
  1. Адизес И. К. Управляя изменениями [Текст+СД]. - СПб: Питер, 2010.-224 с.
  2. Блинов А.О., Переверзев И.П., Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А.О. Блинов, И.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова. - Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. - 216 с.
  3. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 304 с.
  4. Алешникова В.И., Алешникова А.В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие/В.И. Алешникова, А.В. Алешникова. – Воронеж: ИММиФ, 2011
  5. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А.Н. Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
  6. Гуияр Ф.Ж., Келли, Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
  7. Катунина И.В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. - 328 с.
  8. Котлер Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 144 с.
  9. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. А. Лисицыной. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 192 с.
  10. Кужева С.Н. Управление изменениями: учебное пособие / С.Н. Кужева. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. - 140 с.
  11. Панфилов Н.В. Методы управления изменениями / Н.В. Панфилов. - М.: Лаборатория Книги, 2010. - 84 с.
  12. Репнев В.А. Исследование системы управления компанией - управление изменениями / В.А. Репнев. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 265 с.
  13. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: практикум / А.Э. Сулейманкадиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 59 с.
  14. Чалых С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. - М.: Лаборатория Книги, 2011. - 100 с.

15. Шаймиева Э.Ш. Управление изменениями: учеб. пособие / Э.Ш. Шаймиева. - Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2014. - 136 с.

16. Шермет М.А. Управление изменениями: учебное пособие / М.А. Шермет. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 128 с.

в) Периодические издания:

1. Морозова Е.В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента / Е.В. Морозова // Полис: Политические исследования. - 2010. - № 2 (116). - С. 122-127.

2. Роднянский, Д. Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговых компаний / Д. Роднянский // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 3. - С. 56-63.

3. Библиотека методов управления изменениями [Электронный ресурс] / С. Горелик. - Режим доступа: [html//ibcm.biz](http://ibcm.biz).

### 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную и групповую работу студента.

Виды занятий и методы обучения

|  |  |
|--|--|
| Лекции                                   | Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.   |
| Семинары                                 | Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.   |
| Групповое академическое консультирование | Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует. |
| Индивидуальные консультации              | Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.  |
| Мастер-класс                             | Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.  |

|                        |  |
|------------------------|--|
| Самостоятельная работа | Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы |
|------------------------|--|

#### Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работ в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – 100 баллов, из которых:

25 баллов – итоговая аттестация (2 кейса по 10 баллов и тестовая часть на 5 баллов)

14 баллов – активность на лекциях

11 баллов – активность на семинарах

10 баллов – групповая работа по теме «Реструктуризация»

10 баллов – групповая работа по теме «Анализ организационных изменений компании (на конкретном примере)»

5 баллов – написание эссе по теме «Модели организационных изменений»

10 баллов - выполнение заданий из раздела «Самостоятельная работа студента» (УИ ДЗ Кейс 1 / УИ ДЗ Кейс 2)

15 баллов – решение кейсов и выполнение предложенных преподавателем заданий

#### Разбивка баллов по темам с указанием видов работ (без учета баллов за аттестацию)

| Тема  | Активность на лекции | Активность на семинаре | ДЗ/Эссе | Кейсы+задания                              | Гр.р.1 | Гр.р.2 |
|---|----------------------|------------------------|---------|--|--------|--------|
| 1. Организация как система, ее свойства                                       | 1                    | 1                      |         | 1 (примеры реализации свойств организации) |        |        |
| 2. Принципы организации   | 1                    | 1                      |         | 2 (кейсы «Статика»/«Динамика»)             |        |        |
| 3. ЖЦО  | 1                    | 1                      |         | 1 (кейс «Красный октябрь»)                 |        |        |
| 4. Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений | 1                    | 1                      |         |  |        |        |
| 5. Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин      | 1                    |                        |         | 1 (кейс «Картофельные инновации»)          |        |        |

|   |           |           |  |  |           |           |
|---|-----------|-----------|--|--|-----------|-----------|
| организационных изменений   |           |           |  |  |           |           |
| 6. Стратегии организационных изменений  | 1         | 1         |  | 1 (кейс «Гномик»)                                |           |           |
| 7. Модели организационных изменений   | 1         | 1         | 5 (эссе «По какой модели изменений должен пойти ПАО «Газпром» в связи с американскими санкциями, связанными со строительством газопровода «Северный поток – 2»») |  |           |           |
| 8. Эволюции организационных структур  | 1         |           |  |  |           |           |
| 9. Анализ организационных структур  |           |           |  | 1 (задача)                                       |           |           |
| 10. Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании | 1         | 1         |  | 1 (реальные примеры реорганизации компаний)      | 10        |           |
| 11. Основные принципы создания эффективных организационных структур                     | 1         |           |  |  |           |           |
| 12. Методы построения эффективных организационных структур                              |           | 1         |  | 2 (кейс «Привлечение кадров на авиапредприятие») |           |           |
| 13. Причины сопротивления изменениям  | 1         | 1         |  | 1 (кейс «Война стай»)                            |           |           |
| 14. Методы преодоления сопротивления  | 1         | 1         |  | 1 (кейс «ЦТУ»)                                   |           |           |
| 15. Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство                   | 1         |           |  | 1 (кейс «Выбор кандидата»)                       |           |           |
| 16. Эффективность работы команды  |           | 1         |  | 3 (3 кейса по изменениям в работе команды)       |           |           |
| Задания из раздела «Самостоятельная работа студента»                                    |           |           | 10   |  |           |           |
| Итоговый групповой проект   |           |           |  |  |           | 10        |
| <b>Итого:</b>   | <b>14</b> | <b>11</b> | <b>15</b>  | <b>15</b>  | <b>10</b> | <b>10</b> |

## Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

| Баллы БРС | Традиционные оценки РФ  | Оценки ECTS |
|-----------|-------------------------|-------------|
| 95 – 100  | Отлично – 5             | A (5+)      |
| 86 – 94   |                         | B (5)       |
| 69 – 85   | Хорошо – 4              | C (4)       |
| 61 – 68   | Удовлетворительно – 3   | D (3+)      |
| 51 – 60   |                         | E (3)       |
| 31 – 50   | Неудовлетворительно – 2 | FX (2+)     |
| 0 – 30    |                         | F (2)       |
| 51 - 100  | Зачет                   | Passed      |

### Описание оценок ECTS:

А («Отлично») - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

В («Очень хорошо») - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

С («Хорошо») - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

Д («Удовлетворительно») - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Е («Посредственно») - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX («Условно неудовлетворительно») - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F («Безусловно неудовлетворительно») - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

### *Методические указания по выполнению практических видов занятий*

**На практических занятиях** студенты решают и обсуждают кейсы, рассматривают предложенные ситуации, решают задачи.

Практические занятия проводятся по основным и наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы.

Главная цель семинара – углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания, полученные студентами на лекциях и в процессе самостоятельной работы над учебным материалом, а также привить им навыки работы с литературой, в обобщении материалов, письменного и устного изложения, в умении защищать развиваемые положения и выводы. Кроме того, семинары являются одним из средств контроля качества самостоятельной работы студента.

**Основные задачи практических занятий состоят в том, чтобы:**

- углублять и закреплять знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы студентов над учебным материалом;
- проверить эффективность и результативность самостоятельной работы студентов над учебным материалом;
- выработать у студентов методические навыки проведения учебных занятий по данной учебной дисциплине;
- привить студентам навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала;
- выработать умение формулировать, обосновывать и излагать собственные суждения по обсужденному вопросу, умение отстаивать свои взгляды, вести дискуссию.

*Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы*

Самостоятельная работа студентов является важной составной частью учебного процесса и имеет целью закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и других занятиях, выработку навыков работы с литературой, активный поиск новых знаний, подготовку к предстоящим занятиям, зачетам и экзаменам, формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний.

Основы обеспечения самостоятельной работы студентов должны быть заложены в учебных планах и программах путем рационального распределения учебных дисциплин по семестрам, надлежащей последовательности их прохождения и обеспечения времени, необходимого для выполнения домашних заданий и овладения учебным материалом. Качество самостоятельной работы зависит от ее организации и обеспечения.

Самостоятельная работа над учебным материалом должна проводиться систематически, планомерно и целеустремленно; только при этом условии может быть обеспечена надлежащая подготовка студентов и нормальные условия для выполнения домашних заданий, контрольных работ, тестовых заданий, сдачи зачетов и экзаменов.

Самостоятельные занятия планируются каждым студентом.

Самостоятельная работа студентов включает:

- текущую работу над учебным материалом; регулярно подготовку к очередным лекциям и практическим видам занятий путем изучения указанной в программе и рекомендованной лектором дополнительной литературы; изучение и дополнение своих лекционных записей; изучение программных материалов, которые предусматриваются кафедрами для самостоятельного изучения;
- выполнения контрольных (отчетных) работ и других домашних заданий;
- подготовку к коллоквиумам, контрольным работам, зачетам и экзаменам;
- выполнение учебно-исследовательских работ;
- выполнение курсовых работ;
- участие в научно-исследовательской работе.

Использование времени самостоятельной работы планируется студентами по своему усмотрению в соответствии с объемом учебного материала, индивидуальными способностями и личным опытом работы. Планирование может производиться на каждый день. Отводимое при этом время должно обеспечивать освоение текущего лекционного материала, выполнение всех плановых заданий и постоянную готовность к практическим и контрольным работам.

**Задания для самостоятельной работы по темам**



Для подготовки к практическим занятиям с проведением деловых игр даются индивидуальные и групповые задания для самостоятельной работы.

## 12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

| Код контролируемой компетенции или ее части | Контролируемый раздел дисциплины                               | Контролируемая тема дисциплины  | ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП) |                                 |              |                        | Итоговая аттестация | Баллы темы | Баллы раздела |
|---|--|---|---|---------------------------------|--------------|------------------------|---------------------|------------|---------------|
|   |  |   | Аудиторная работа                         |                                 |              | Самостоятельная работа |                     |            |               |
|   |  |   | Работа на занятии                         | Работа на семинаре/инт. занятии | Инд. задания |                        |                     |            |               |
| УК-1  | 1. Основные тенденции и закономерности развития организации    | Организация как система, ее свойства  | 1   |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          | 20            |
|   |  | Жизненный цикл организации. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации           | 1   | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 6          |               |
| ПК-6  | 2. Понятие, стратегии и модели организационных изменений       | Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений                      | 1   |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 1          | 20            |
|   |  | Методы анализа деятельности компании: выявление потребностей и причин организационных изменений | 1   | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 2          |               |
|   |  | Модели организационных изменений  | 1   | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 1          |               |
| ПК-12                                       | 3. Изменения систем управления организаций                     | Эволюции организационных структур   | 1   |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          | 20            |
|   |  | Анализ организационных структур   | 1   | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 6          |               |
|   |  | Реструктуризация: формы и виды. Последовательность этапов реструктуризации компании             | 1   | 2                               | 1            | 1                      | 1                   | 6          |               |
| ПК-15                                       | 4. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления | Причины сопротивления изменениям  | 1   | 2                               | 2            | 2                      | 1                   | 4          | 20            |
|   |  | Методы преодоления сопротивления  | 1   |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          |               |
| ПК-8  | 5. Роль команды в организационных изменениях                   | Принципы построения эффективной управленческой команды. Лидерство                               | 1   | 2                               | 2            | 2                      | 1                   | 4          | 20            |
|   |  | Эффективность работы команды  | 1   |                                 | 1            | 1                      | 1                   | 4          |               |
|   |  | <b>Итого</b>  | <b>12</b>                                 | <b>14</b>                       | <b>14</b>    | <b>14</b>              | <b>12</b>           | <b>46</b>  | <b>100</b>    |

### Примерный вариант тестов для промежуточной аттестации

1. Модель изменений «размораживание - действие – замораживание» предложена:
  1. Коттером
  2. Грейнером
  3. Мильнером
  4. Левином
  
2. Для проведения изменений в организации требуется:
  1. желание руководства
  2. наличие проблем
  3. наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
  4. отсутствие сопротивления изменениям
  
3. Команда проекта организационных изменений подбирается по
  1. личностным характеристикам
  2. профессиональным признакам
  3. профессиональным и личностным характеристикам
  
4. Основные методы снижения сопротивления изменениям:
  1. материальное и моральное стимулирование
  2. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
  3. издание приказов, распоряжений
  4. увольнение, понижение по должности
5. Основные уровни сопротивления изменениям:
  1. высший, средний, низовой
  2. сильный, слабый
  3. явный, неявный
  4. индивидуальный, групповой, системный
  
6. И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации:
  1. управляемости и творчества
  2. умение привлекать и реализовывать новые идеи
  3. гибкости и контролируемости
  4. организованности и слаженности
  5. миссии и цели
  
7. Модель управления изменениями Л. Грейнера состоит из:
  1. 3 этапов
  2. 4 этапов
  3. 6 этапов
  4. 8 этапов
  5. 10 этапов
  
8. Авторами теории Е и теория О организационных изменений является:
  1. Г. Эмерссон и Г. Гант
  2. М. Бир и Н. Нориа
  3. Ф. Котлер и П. Дракер
  4. Ф. Тейлор и А. Файоль
  
9. Модель «EASIER» состоит из
  1. 3 элементов

2. 5 элементов
3. 6 элементов
4. 10 элементов
5. 12 элементов

10. Команда и группа – это понятия:

1. пересекающиеся
2. противоположные по смыслу
3. эдентичные по смыслу
4. конфликтующие
5. Родственные

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

**Разработчик:**

**Руководитель программы MBA** \_\_\_\_\_ **Н.С.Сахарчук**

**Руководитель программы  
доцент, каф. Нац.экономики**

\_\_\_\_\_ **М.В. Черняев**

**Заведующий кафедрой  
Нац.экономики, д.э.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Ю.Н. Мосейкин**